

# Schule & Gesundheit – ein Modell für erfolgreiche Schulentwicklung

dargestellt am Beispiel:

## **Käthe-Kollwitz-Schule**

Berufliche Schulen der Universitätsstadt Marburg

von A. Becker, Abteilungsleiterin  
Dr. Ursula Knell, Schulleiterin

## **Herausforderung: Schulentwicklung**

Berufliche Schulen müssen sich nicht erst heute den rasanten Herausforderungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie der Selbstverantwortung erfolgreich stellen. Nach Einschätzung Ralf Tenbergs, Hochschullehrer für Berufspädagogik an der Technischen Universität Darmstadt, besteht eine hohe Veränderungsnotwendigkeit sowohl hinsichtlich schulischer Kernbereiche wie interner Kommunikation, Transparenz, Beteiligung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität, als auch innerhalb des Selbstverständnisses von Schulleitung. Schulentwicklungsprozesse als zentrale Führungsaufgabe zu akzeptieren und erfolgreich zu organisieren ist noch zu wenig als „Kerngeschäft“ von Schulleitungstätigkeit akzeptiert bzw. geht in der Vielfalt des täglichen Handelns oftmals unter.<sup>1</sup>

Dabei sind in Beruflichen Schulen das Interesse und die Akzeptanz für Schulentwicklung durchaus groß. Dies korreliert allerdings mit einer sehr geringen Wirkungserwartung in der Lehrerschaft und folgerichtig mit einer geringen kollegialen Bereitschaft, sich an solchen Prozessen aktiv zu beteiligen, sind diese doch – zumindest zunächst – immer mit Mehrarbeit verbunden.<sup>2</sup> Will man diesem Dilemma entgehen, muss Schulentwicklung so organisiert werden, dass

- die Lehrerinnen und Lehrer die Erfahrung machen, Einfluss zu haben auf die anstehenden Veränderungen (Selbstwirksamkeit),
- die geplanten Prozesse sinnvoll und bewältigbar sind,
- Projekte im Ergebnis einerseits zu Ende geführt werden und andererseits zu spürbaren Entlastungen oder zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führen,
- Anstrengung und Engagement sich lohnen und
- Wertschätzung gelebt wird.

## **Die Käthe-Kollwitz-Schule in Marburg als Modell**

Einschätzungen - wie oben beschrieben - waren Anlass für die Schulleitung und die Lehrerschaft der Käthe-Kollwitz-Schule in Marburg, ihren Schulentwicklungsprozess im Kontext des Arbeitsfeldes Schule & Gesundheit des Hessischen Kultusministeriums

---

<sup>1</sup> So Prof. Dr. Ralf Tenberg auf der Fortbildung „Berufliche Schulen im Wandel – Schulleitungen vor neuen Herausforderungen“ im Frühjahr 2009 in Weilburg

<sup>2</sup> Tenberg, Ralf: Lehrerkollegien äußern sich zur Einführung schulischen Qualitätsmanagements. Empirische Untersuchung im Modellversuch QUABS (Qualitätsentwicklung in der Berufsschule). 2003-1. Download PDF

zu gestalten. Ziel war zunächst die Sicherung des Schulstandortes in der Stadt Marburg durch Erhalt bzw. Ausweiten des Bildungsangebots der Schule (äußere Schulentwicklung). Dann aber vor allem: Die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie die Förderung der Gesundheit aller an der Schule tätigen Menschen (innere Schulentwicklung). Beide Schwerpunkte führten zu einer hohen Akzeptanz im Gesamtsystem.

Ein Gesamtkonferenz-Beschluss übertrug das Mandat für den Schulentwicklungsprozess auf eine Projektgruppe, in der die Schulleiterin, der Personalrat sowie die Gesundheitsbeauftragte aus der Mitte der Lehrerschaft (sowie bei Interesse die Schülerschaft) vertreten waren. Aufgabenbeschreibung und Priorisierung der avisierten Projekte erfolgte über Ist-Stands-Erhebungen (Arbeitsplatzuntersuchung des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (2003), 360°-Feedback der Schulleiterin (2003/2004), externe Evaluation durch das Institut für Qualitätsentwicklung (2006)) sowie kollegial und abteilungsübergreifend organisierte Pädagogische Tage in 2001 - 2004. Durch verbindliche Nutzung aller Instrumente der Projektorganisation und das Monitoring durch die Schulleitung sollte ein spürbarer und sichtbarer Erfolg des beschrittenen Weges für alle an der Käthe-Kollwitz-Schule Tätigen nachvollziehbar garantiert werden.

## **Konkretion**

Allen Beteiligten war klar, dass es sich - in Anbetracht der hohen Zielsetzung - um einen langen Weg handeln würde. Gedacht wurde in einem Zeitraum von 8 - 10 Jahren. Entsprechend wurden die Vorhaben geplant und angegangen. Die ersten Jahre wurden genutzt, um den Standort Käthe-Kollwitz-Schule als Anbieter von Aus- und Weiterbildung für die Region bzw. in der Universitätsstadt Marburg zu sichern (Abb. 1: Äußere Schulentwicklung) und so zu gestalten, dass das Bildungsangebot für die Region attraktiv ist und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen für die Schüler- und Lehrerschaft im schulischen Alltag zunehmend als entlastend und gut empfunden wurden (Abb. 2: Innere Schulentwicklung). Rechenschaftslegung erfolgte durch die Projektgruppen jeweils nach einem Jahr auf der nächsten Gesamtkonferenz bzw. dem Pädagogischen Tag.

Ab dem Jahr 2005 waren die Rahmenbedingungen so optimiert, dass man sich von der „Pflicht“ der „Kür“ zuwenden und sich auf konkrete Zertifizierungsprozesse im Kontext Schule & Gesundheit einlassen konnte. Die Prozesse wurden jeweils auf die gleiche Weise gestaltet:

1. Start: Pädagogischer Tag gekoppelt mit einer Pädagogischen Gesamtkonferenz zum Themenschwerpunkt (Ziele: Ressourcen im System erkunden und deutlich machen. Professionalisierung des Gesamtkollegiums durch Experten von innen und außen).
2. Installierung einer Arbeitsgruppe, die den Zertifizierungsprozess verantwortlich gestaltet und die entsprechenden Projekte in Angriff nimmt.
3. Selbstevaluation mit Erstellung des Antrags auf Teilzertifizierung beim Staatlichen Schulamt.
4. Fremdevaluation durch das Staatliche Schulamt.
5. Teilzertifizierung.
6. Auftrag an die Arbeitsgruppe, den Schulentwicklungsprozess bezogen auf den jeweiligen Arbeitsschwerpunkt weiter zu führen.

Gearbeitet wurde an den Zertifikaten bzw. Entwicklungsschwerpunkten „Wahrnehmung & Bewegung“ (Teilzertifikat 2006), „Sucht- & Gewaltprävention“ (Teilzertifikat 2007), „Ernährungserziehung & Verbraucherbildung“ (Teilzertifikat 2008) und „Lehrer/-innen-Gesundheit“ (Teilzertifikat 2008) (Abb. 3).

### **Abb. 3: Schulentwicklungsprozess**

Der Pädagogische Tag in 2009 diente dazu, das Steuerungsmodell (Gesundheitsmanagement) der Schule zu überdenken und zu optimieren (Abb. 4). Gleichzeitig wurde das Schulprogramm weiterentwickelt, radikal verschlankt und durch ein Organisationshandbuch ergänzt.

#### **Abb. 4: Steuerungsmodell**

Am 23.9.2009 erhielt die Schule das Gesamtzertifikat „Gesundheitsfördernde Schule“. Am 10.12.2009 erfolgte eine Evaluation des Gesamtprozesses durch „Critical Friends“ aus der Schweiz und Italien, die der Schule mit großem Respekt Anerkennung für den erreichten hohen Standard aussprachen.

#### **Ergebnis und Philosophie**

Als philosophischer Hintergrund für die Arbeit an der Käthe-Kollwitz-Schule dient das salutogenetische Modell des US-amerikanisch-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky<sup>3</sup>. Auf seiner Suche nach den Wirkfaktoren, die für die Erhaltung von Gesundheit und seelischer Unverletzlichkeit verantwortlich sein könnten, entdeckte er die Bedeutung des Kohärenzgefühls („sense of coherence“). Das gesunderhaltende Kohärenzgefühl bei Menschen wird von drei Komponenten gebildet: der Verstehbarkeit, dem Gefühl von Bedeutsamkeit und der Handhabbarkeit der Anforderungen, die an sie im privaten wie im arbeitsbezogenen Kontext gestellt werden.

Antonovskys Erkenntnisse - wie oben beschrieben - wurden und werden im schulischen Alltag der Käthe-Kollwitz-Schule genutzt.

Dass die Käthe-Kollwitz-Schule eine gesundheitsfördernde Schule ist, bemerkt man eher an den unscheinbaren und kleinen Dingen: Die Schule ist sauber, in weiten Bereichen ästhetisch ausgestattet und geschmückt, es ist relativ leise, es gibt so gut wie keine Zerstörung oder Gewalt. Der Krankenstand des Kollegiums ist gering und liegt deutlich unter dem des Landesdurchschnitts. Die meisten Lehrkräfte sind in den Schulentwicklungsprozess über Mitarbeit in einer Arbeits- oder Projektgruppe eingebunden und halten die Arbeit für sinnvoll.

---

<sup>3</sup> Franke, A. (Hrsg.): Aaron Antonovsky, Salutogenese: Zur Entmystifizierung von Gesundheit, Tübingen (dgv-Verlag) 1997

Will man - neben der salutogenen Haltung - Gelingensfaktoren identifizieren, dann sind sicher folgende vorrangig zu nennen:

- die permanente Professionalisierung der Verwaltung und Schulleitung,
- die permanente Optimierung und Pflege der Lehr- und Lernumgebung sowie
- die permanente Professionalisierung des pädagogischen und nicht-pädagogischen Personals. (Abb. 5)

#### **Abb. 5: Gelingensfaktoren**

Die konsequente und erfolgreiche Arbeit der Schule wird durch Schulamt und Schulträger wiederholt durch Bereitstellung von zusätzlichen zeitlichen oder finanziellen Ressourcen unterstützt: Die sukzessive Anschaffung z. B. ergonomischen Schulmobiars, die Realisierung von Schallschutz in vielen Klassenräumen oder die Installierung eines Trinkwasserbrunnens wären ohne zusätzliche Investitionen nicht möglich gewesen.

#### **Ausblick**

Am 23. September 2009 wurde der Käthe-Kollwitz-Schule in einem feierlichen Akt das Zertifikat „Gesundheitsfördernde Schule“ von Frau Staatsministerin Dorothea Henzler persönlich überreicht. Das Schild hängt – neben den Urkunden für die Teilzertifikate - für jedermann und jede Frau sichtbar am bzw. im Schulgebäude aus. Ist das wichtig?

Man kann sicher unterschiedlicher Meinung sein, was die Bedeutung eines Zertifizierungsprozesses angeht. Für die Käthe-Kollwitz-Schule war Folgendes wichtig: Der Zertifizierungsprozess bildete einen Rahmen und setzte das Ziel (Teilzertifizierung/ Gesamtzertifizierung), in dessen Begrenzung die Arbeit für die

Lehrer- und Schülerschaft sehr zielorientiert stattfand. An den klaren Zielsetzungen mit realistischen Erfolgskriterien, die in Zielvereinbarungen mit dem Staatlichen Schulamt mündeten, konnte entschieden werden, ob ein begonnenes Projekt weiter fortgeführt, modifiziert oder beendet werden sollte. Diese Entscheidung wurde ausgehandelt und dann bewusst und datengestützt gefällt im Diskurs der Projektverantwortlichen aus der Lehrerschaft mit der Schulleitung und zum Teil mit dem zuständigen Dezernenten des Staatlichen Schulamtes. Wichtig war und ist für das Gesamtsystem der Käthe-Kollwitz-Schule: Über die Zertifizierungsprozesse ist gelernt, dass für das Gesamtsystem transparent *entschieden* und begründet *verabschiedet* wird. Daraus erwächst deutlich Entlastung.

### **Die nächsten Ziele:**

- Konsolidierung des erreichten Niveaus im Arbeitsfeld Schule & Gesundheit über Monitoring durch Schulleitung und den eingerichteten Qualitätszirkel Gesundheit,
- Entschleunigung der Entwicklungsarbeit,
- permanente Weiterentwicklung der Qualität von Unterricht, z. B. über das Einführen einer Feedback-Kultur (orientiert am Q<sub>2</sub>E-Qualitätsmanagementsystem) oder die Implementierung des Selbstorganisierten Lernens in allen Ausbildungsbereichen.

Kontakt:

A. Becker

Dr. Ursula Knell

**Käthe-Kollwitz-Schule**

Berufliche Schulen der Universitätsstadt Marburg

Georg-Voit-Straße 2

35039 Marburg

Tel.: 06421/ 685 85 - 0

Fax: 06421/ 685 85 – 117

Mail: [kks@marburg-schulen.de](mailto:kks@marburg-schulen.de)

[www.kks-marburg.de](http://www.kks-marburg.de)



ca. 11 000 Zeichen